

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MAIARA MEDEIROS FELICIANO

A INFORMATIZAÇÃO COMO FATOR DE EFICIÊNCIA NAS OPERAÇÕES
INTERNAS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SEGURO
EM CRICIÚMA - SC

CRICIÚMA
2013

MAIARA MEDEIROS FELICIANO

**A INFORMATIZAÇÃO COMO FATOR DE EFICIÊNCIA NAS OPERAÇÕES
INTERNAS DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE SEGURO EM
CRICIÚMA - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração, com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Edson Firmino Ribeiro.

CRICIÚMA

2013

Dedico essa monografia à minha família com todo amor e carinho, em especial ao meu namorado, que sempre esteve ao meu lado durante todos os momentos desta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, e com muita satisfação a Deus, por tudo que tem feito em minha vida, por me abençoar com mais essa conquista em minha vida.

Aos meus pais, Nazareno e Fabiana, que me fortaleceram e apoiaram em todos os momentos desta caminhada.

Ao meu namorado, Jonatas, que esteve sempre ao meu lado, me motivando, de forma carinhosa e especial, a conquistar mais um sonho em minha vida.

A todos meus colegas, em especial minhas amigas do coração que estiveram comigo todas as noites.

Aos meus professores que me auxiliaram durante esses quatro anos de curso e em especial ao meu orientador Edson Firmino Ribeiro, que com seu apoio e conhecimento me auxiliou a concluir este trabalho da melhor forma possível.

E por fim, agradeço a uma pessoa muito especial, Lenir, minha avó que está sempre presente me incentivando a buscar novos conhecimentos e experiências, que muitas vezes me ajudou financeiramente para a conclusão deste curso, que todas as noites ficou acordada enquanto eu não chegava em casa. E que me ensinou que o único patrimônio que ninguém tira do ser humano é o estudo, o conhecimento e a cultura.

“O mais importante ingrediente na fórmula do sucesso é saber como lidar com as pessoas”.

Theodore Roosevelt

RESUMO

A presente monografia tem o intuito de analisar as principais rotinas operacionais de dois modelos de empresas do mercado segurador, sendo uma empresa com sistema informatizado e outra sem sistema informatizado. Analisou-se o tempo de cada operação dos dois modelos através dos dados cronometrados para posteriormente compará-los, obtendo o resultado da empresa que apresenta a melhor eficiência nos processos operacionais internos. Para o embasamento teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando os assuntos de planejamento de capacidade, informatização nas empresas, tempos e métodos e por fim eficiência e qualidade nos serviços. A metodologia da pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva que foi pesquisada através da revisão bibliográfica, estudo de caso de acordo com a abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada dentro da empresa por dados primários coletados pela pesquisadora através de cronometragens das operações realizadas dentro da própria organização. Por meio desta pesquisa verificou-se que as empresas possuem métodos operacionais diferentes, ambas funcionam, porém a empresa que apresentou maior eficiência foi a com sistema que pode mostrar um resultado mais vantajoso e eficiente comparado com os resultados da empresa sem sistema. Ao final da pesquisa pode-se também identificar alguns pontos negativos nos dois modelos de empresas. Conforme as informações desta pesquisa foram apresentados os pontos fracos observados ao longo dos estudos para que as empresas possam buscar melhorias que objetivassem a melhora do desempenho dos seus pontos negativos. As empresas do mercado segurador devem estudar esses pontos fracos apresentados para obter melhores resultados e até mesmo redução das despesas administrativas.

Palavras-chave: Informatização. Capacidade. Operações. Prestadoras de Serviços de Seguros.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica	34
Quadro 2 - Estruturação da população-alvo.....	36
Quadro 3 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	38
Quadro 4 - Renovações	48
Quadro 5 - Atendimento ao segurado	49
Quadro 6 - Sinistro simples	49
Quadro 7 - Sinistro frota	50
Quadro 8 - Contratos.....	51
Quadro 9 - Comparação dos tempos	52
Quadro 10 - Capacidade das rotinas.....	53
Quadro 11 - Capacidade das rotinas.....	54
Quadro 12 - Análise do atendimento	55
Quadro 13 - Capacidade do Atendimento	56

LISTA DE TABELAS

Figura 1 - Análise interna	40
Figura 2 – Fluxograma de renovações.....	43
Figura 3 - Atendimento ao segurado	44
Figura 4 - Sinistro simples	45
Figura 5 - Sinistro frota.....	46
Figura 6 - Recepcionamento de contratos	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 O SEGURO	14
2.2 PRESTADORES DE SERVIÇOS	16
2.3 EFICIÊNCIA E QUALIDADE NOS SERVIÇOS	20
2.4 A INFORMATIZAÇÃO DAS EMPRESAS	23
2.5 PLANEJAMENTO DE CAPACIDADE	28
2.6 TEMPOS E MÉTODOS	29
2.7 ESTUDO DE TEMPO	30
2.7.1 Tempo Normal	31
2.7.2 Tempo Padrão	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	37
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4 ANÁLISE DO MERCADO	38
4.1 MERCADO CONSUMIDOR	38
4.2 MERCADO CONCORRENTE	39
4.3 MERCADO FORNECEDOR	39

4.4 VISÃO ESTRATÉGICA	40
5 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	40
5.1 ROTINAS DE UMA EMPRESA DE CORRETAGEM DE SEGUROS.....	41
5.2 FLUXOGRAMAS DAS ROTINAS SELECIONADAS	42
5.2.1 Renovações	42
5.2.2 Atendimento ao Segurado.....	43
5.2.3 Sinistro Simples	44
5.2.4 Sinistro Frota	45
5.2.5 Contratos	46
5.3 DETERMINAÇÃO DOS TEMPOS DE CADA ROTINA	48
5.3.1 Renovações	48
5.3.2 Atendimento ao Segurado.....	48
5.3.3 Sinistro Simples	49
5.3.4 Sinistro Frota	50
5.3.5 Contratos	50
5.4 COMPARAÇÃO DOS TEMPOS.....	51
5.5 ANÁLISE DA CAPACIDADE	52
5.6 ANÁLISE DO ATENDIMENTO.....	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

A globalização vem sufocando as empresas no mercado, atualmente muito competitivo. Em busca de cumprir suas metas e alcançar seus objetivos as empresas têm investido fortemente na diversificação e diferenciação das operações desenvolvidas em busca de eficiência nos serviços.

O setor de serviços esteve passando por uma mudança quase revolucionária, que afeta drasticamente o modo como vivemos e trabalhamos. Nossos serviços são lançados continuamente para satisfazer nossas necessidades existentes e outras que nem sabíamos que tínhamos. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p.3).

Na atual conjuntura, os meios de comunicações e operações de serviços são cada dia mais importantes para a eficiência das empresas. Pode-se afirmar que a informatização tornou-se uma necessidade dentro das empresas. Devido à globalização, muitas organizações implantaram novos procedimentos para melhorar a eficiência de seus serviços.

Muito se sabe que o consumidor está cada vez mais exigente e os meios de comunicações e operações não podem deixar a desejar. Muitas empresas aprimoraram seus procedimentos para desenvolverem suas atividades dentro do novo padrão exigido pelo mercado, sem estas mudanças estariam fragilizadas no mercado.

De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), a tecnologia é uma força fundamental de inovação em serviços. A chamada tecnologia tem a função de implantar, nas empresas, ferramentas que tragam procedimentos de extrema confiabilidade e rapidez, ou seja, procedimentos de ponta. Todo procedimento tecnológico tem como objetivo agilizar os serviços e processos, facilitando a comunicação com o cliente.

Todo serviço que possui informatização traz benefício à empresa, como, por exemplo, uma simples planilha de Excel pode auxiliar quanto a organização dos dados pessoais de cada cliente, entre outros inúmeros métodos que podem auxiliar a empresa e valorizar o serviço prestado.

Atualmente as empresas prestadoras de serviços de seguros dependem de um serviço ágil e eficiente. Para que os serviços de seguros alcancem o resultado desejado, é necessário investir em tecnologia e pessoas capacitadas para efetuar

operações que busquem atender as necessidades de seus clientes. Muitos consumidores observam os métodos de organização da empresa, pois uma empresa organizada pode ser vista como uma boa empresa para fazer bons negócios. Afinal, a prestação de um bom atendimento, traz resultados positivos para as empresas.

O tema em questão possui uma ampla discussão em saber as vantagens e desvantagens das empresas prestadoras de serviços de seguros, principalmente no quesito investimentos internos da organização com foco na eficiência das operações dos serviços prestados.

A partir dessa realidade, as empresas prestadoras de serviços de seguros estarão aprimorando seus serviços de operações para obter a eficiência adequada. Portanto, deseja-se através do estudo em questão conhecer as principais operações das empresas prestadoras de serviços de seguros, e comparar a eficiência de uma empresa que possui um sistema informatizado com uma não informatizada.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente as empresas que visam crescimento contínuo necessitam estar sempre inovando seus serviços, esta máxima vale para as empresas prestadoras de serviços de seguros que necessitam informatizar suas operações para continuarem competitivas. Atualmente já podemos encontrar um grande número de empresas que já possuem sistemas implantados internamente, porém ainda se encontram pequenas empresas com sistema manual, ou seja, sem informatização e tecnologia. Não é possível afirmar que esse tipo de operação interna não funciona, mas pode-se considerar que os sistemas manuais atrasam e muitas vezes atrapalham os serviços nas horas que é necessário ser mais ágil e mostrar eficiência ao cliente.

Neste sentido, a pesquisa busca responder a seguinte pergunta: Qual o tempo de resposta ao cliente em uma empresa de corretagem de seguros com sistema informatizado quando comparado com outra empresa de corretagem de seguros com sistema manual.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as principais rotinas de uma empresa de corretagem de seguros com sistema de informatização e sem sistema de informatização, cronometrar os tempos de cada rotina para fazer uma comparação da capacidade dos dois modelos de empresas, desta forma será possível concluir se é necessária a implantação de um sistema operacional dentro de uma empresa de corretagem de seguros.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o fluxograma das principais operações serviços de uma empresa de serviços de seguros;
- b) Levantar os tempos das operações informatizadas;
- c) Levantar os tempos das operações manuais;
- d) Concluir a pesquisa comparando os dois modelos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem o objetivo de analisar as vantagens e desvantagens que uma empresa de corretagem de seguros estaria agregando ao investir em novos procedimentos de serviços, visando a eficiência no desenvolvimento das operações.

O objetivo é analisar a capacidade entre dois modelos de empresas de corretagem de seguros, sendo uma com sistema operacional e outra sem sistema operacional. Com os tempos cronometrados da capacidade de cada empresa será possível analisar e comparar qual modelo de empresa está obtendo um melhor resultado em relação ao desempenho das operações internas.

Torna-se muito importante esse investimento, pois as empresas prestadoras de serviços de seguros que não reestruturarem seus meios de operações estarão cada vez mais fora do mercado competitivo, não podendo competir com outras organizações. Contudo serão automaticamente “esquecidas” pelos consumidores, pois os clientes buscam sempre o que há de melhor. A falta de

um sistema operacional poderá decair sua posição no mercado. É necessário sempre inovar as operações levando em consideração que a concorrência faz isso com frequência.

O estudo é relevante para a pesquisadora, para universidade e principalmente para a empresa em estudo. Para a pesquisadora, através desse projeto poderá aprofundar seus conhecimentos sobre o tema em questão, sua vida profissional e acadêmica. Para a universidade, estará obtendo resultados para a pesquisa, assim oferecendo um bom suporte para os demais acadêmicos que poderão absorver ideias para trabalhos futuros. Para a empresa, estará qualificando suas operações de serviços, resultando na agilidade da prestação de serviços reduzindo uma considerável perda de tempo, com isso a empresa terá mais tempo útil para fazer novos negócios e buscar inovações.

O momento se torna oportuno para a pesquisadora, pois está preocupada em melhorar as operações internas dos serviços da empresa, que para isso será realizada a pesquisa, onde terá o foco na eficiência das operações desenvolvidas para prestação de serviços em empresas de corretagem de seguros.

Por fim, se torna viável, pois a acadêmica terá acesso às informações necessárias em artigos científicos e livros bibliográficos. Outro ponto digno de nota, é que o custo será relativamente baixo, por ser uma pesquisa que será realizada em maior parte por planilhas de Excel, o mesmo será desenvolvido no momento e no prazo certo estabelecido pelo curso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são mostrados os assuntos teóricos que visam a fundamentar o estudo abordado.

2.1 O SEGURO

Considera-se contrato de seguro aquele pelo qual uma das partes se obriga para com a outra, mediante a paga de um prêmio, a indenizá-la do prejuízo resultante de riscos futuros, previstos no contrato (BRASIL, 2002).

Na sua conceituação atual, o contrato de seguro é fruto direto do comércio marítimo da Europa, na Idade Média. No Brasil, essa conceituação está contida no artigo 1.432 do Código Civil, que, em linhas gerais, é idêntica à dos demais povos (SOARES, 1975, p.13).

Torres e Caetano (1939) comentam que os seguros marítimos foram os primeiros a serem objetos de regulamentação, contudo tiveram um desenvolvimento muito rápido até mesmo antes da descoberta de novos ramos de seguros que surgiram logo após a regulamentação do seguro marítimo.

Os contratos de seguro são avenças firmadas, entre segurador e segurado, nos quais, um deles, o segurador, assume o risco incidente sobre determinado bem jurídico segurado (vida ou coisa), ou, numa palavra, de acordo com a definição legal, tem-se que pelo contrato de seguro, o segurador se obriga, mediante o pagamento do prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo a pessoa ou coisa, contra riscos predeterminados, com fulcro no artigo 757 do Código Civil.

O aumento da base de consumo é a chave do sucesso e do desenvolvimento sustentado do setor de seguros (SIQUEIRA, 2008, p.13)

Ainda que algumas pessoas não vejam vantagem no seguro, o consumo pelo produto é bastante visível no mercado atual. Através deste crescente consumo, pode-se averiguar que o setor de seguros está cada vez mais desenvolvido e atraente aos olhos do consumidor.

Siqueira (2008) afirma que o mercado segurador estará crescendo ainda mais em outros segmentos de seguros que são de vital importância. Esse mercado estará se destacando ainda mais e marcará presença no crescimento econômico do País.

De acordo com a FENASEG (2004), a credibilidade da palavra segurado e segurador é um fator indispensável neste mercado. O mercado segurador tem a obrigação de prometer segurança ao seu consumidor, para que de tal modo o mesmo se sinta protegido no momento em que for necessária a reposição de um bem ou reparação de danos causados ao objetivo segurado.

Segundo Oliveira (2002), o contrato é composto do Segurado que será a pessoa física ou jurídica que estará comprando o seguro e a Seguradora que será a empresa responsável pelo bem segurado a partir do início de vigência do contrato, o que irá suportar o risco e que irá evitar prejudicar o segurado em caso

acontecimentos futuros e incertos. No contrato de seguro existem direitos e obrigações. Da parte do Segurado mediante ao pagamento do prêmio estipulado pelo segurador em virtude do risco que o mesmo estará assumindo, e por parte do Segurador mediante ao pagamento da indenização ao segurado em caso de futuros acontecimentos.

Para Oliveira (2002) quando se faz um seguro deverá existir a prova do contrato do seguro. A Apólice é o ato que comprova o contrato do seguro, este é o processo normal de sua prova. Desta forma o contrato de seguro exige a prova escrita e física que normalmente é representada pelo documento chamado apólice, que é o documento que pressupõe a existência do seguro. Neste instrumento deverão constar os riscos assumidos, o valor do objeto do seguro, o prêmio devido ou pago pelo segurado, e outras estipulações. Todo contrato de seguro, ou seja, apólice de seguro tem como objetivo deixar o segurado ciente de todas as coberturas garantidas pelo seguro, valor do prêmio cobrado, forma de pagamento do seguro e até mesmos as condições gerais do seguro para que o segurado não tenha dúvida do produto adquirido.

Oliveira (2002) ainda comenta que o objeto principal motivador da busca pelo contrato de seguro pelo consumidor é por motivo ao risco. O risco é o fator essencial do seguro. O risco é o acontecimento futuro e incerto que não sabemos se irá ocorrer ou até mesmo quando irá acontecer. Quando o risco acontecer, denominamos o fato como sinistro. O Sinistro é o acontecimento do prejuízo ao bem segurado.

2.2 PRESTADORES DE SERVIÇOS

Gonçalves (1993) justifica que a sua escolha de avaliar o mercado prestador de serviços foi pelo fato deste nicho de mercado ter apresentado uma forte importância na economia brasileira e a tendência é de um forte crescimento e desenvolvimento. No Brasil, o setor de serviços tem crescido muito, os desafios da nossa economia levaram ao desenvolvimento de um poderoso setor de serviços financeiros, que estão relacionados à bancos, seguradores e até as corretoras de valores.

O setor de serviços tem importância crescente. Suas empresas não podem ser consideradas pequenas, nem seus negócios são sempre de pequena escala (GONÇALVES, 1994 p. 68).

Corroborando com Gonçalves (1994), este seguimento de mercado está sendo mais bem observado, pois é um ramo que oferece muito retorno e também por ser um ramo que sempre terá público alvo. Qualquer empresa prestadora de serviços pode alavancar seus negócios, buscar diferenciação no mercado, oferecendo sempre um serviço de qualidade porque o fator principal para o crescimento contínuo neste seguimento é a qualidade nos serviços prestados.

Albrecht e Zemke (2002) contam que o departamento de serviços em maioria das empresas que atuam neste ramo ainda é o único símbolo de comprometimento com a satisfação dos clientes. Pode-se dizer que em quase todas as empresas, esse departamento é o grupo de pessoas e trabalhadores que geralmente são cobrados pelos consumidores, enquanto os outros setores e grupos de trabalhadores continuam errando. É muito difícil encontrar empresas, no mercado, que se preocupam em satisfazer as necessidades do cliente prestando um serviço de boa qualidade, principalmente quando se fala de corrigir um serviço mal feito, são poucas as empresas que tomam essa atitude. Ainda vive-se em uma sociedade onde não se assumem os erros e não tem hábitos de pedir desculpas, e isso é um fator de extrema importância no mercado de trabalho que, por mais difícil que seja de aceitar é uma arte perdida no ramo dos negócios.

A filosofia da Administração de Serviços sugere que todos têm um papel de desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente. Certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 22)

Albrecht e Zemke (2002) ainda nos apresentam a definição de Administração de serviços, que é um enfoque organizacional global que fornece a qualidade no serviço prestado. Qualidade a qual que é sentida pelo cliente, que é o fator essencial do desenvolvimento e funcionamento da empresa. O cliente é o foco da organização, sem ele não há motivos para continuidade nos negócios.

As empresas de serviços precisam pensar em seus clientes como um ativo valorizado na empresa. Com o passar do tempo esse ativo vai crescer e

aumentará seu valor. É desta forma que os empresários devem pensar, pois é realmente desta forma que acontece, pois um cliente satisfeito se torna um cliente leal. Os bancos, por exemplo, quando um adolescente recém-entrado no mercado de trabalho vai ao banco para abrir uma conta corrente, o banco não dá muito valor devido o seu rendimento dos fundos depositados que não serão de grande frequência no início da sua carreira. Porém esse adolescente está no início de sua vida profissional e consumidor de serviços financeiros. A qualquer momento esse adolescente estará financiando um automóvel, um imóvel, comprando mobília para sua casa entre outras inúmeras oportunidades que o banco terá para obter o aumento deste ativo. Portanto, a empresa precisa visualizar esse perfil de cliente como um ativo que irá crescer ao decorrer de sua longa vida (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

Quando o produto da empresa se trata de serviços, tudo muda. Um produto físico como, por exemplo, um automóvel pode ser facilmente controlado na fabricação e após sua finalização o produto passa pelo setor de qualidade, o qual tem a função de verificar as devidas condições do produto para direcioná-lo ao mercado somente se todos os padrões estiverem no nível de qualidade desejado. Entretanto, quando se fala de serviços, se torna mais complexo o quesito qualidade. A qualidade do serviço não é observada somente uma única vez, o serviço é contínuo e somente será reconhecido com qualidade se o serviço continuar sendo prestado de forma eficaz. Como, por exemplo, em um banco, a prestação de serviços de um banco não pode ser medida somente na abertura da conta, a qualidade do serviço será medida com o decorrer do tempo enquanto a conta estiver ativa. Todo serviço de movimentação bancária será um serviço e nunca haverá o fim desta prestação de serviços a não ser que a conta seja cancelada. Portanto, o serviço é um ramo de mercado muito complexo e exigente, e que está trazendo um forte crescimento econômico para o País (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

De acordo com Leão (2004), a definição de um projeto de serviço trata-se de um conjunto de recursos qualificados e quantificados que irão atribuir as características do serviço, obtendo todos os insumos que estarão sendo inseridos e utilizados na prestação do serviço.

As empresas prestadoras de serviços sofrem uma forte concorrência entre determinados tipos de empresas prestadoras de serviços, a qual as operações

de trabalho são o principal fator para definição da qualidade do atendimento (GONÇALVES, 1994).

Conforme Porter (1990), a necessidade crescente de serviços reflete vários fatores da sociedade atual:

- 1) Maior riqueza;
- 2) Desejo de melhor qualidade de vida;
- 3) Mais tempo de lazer;
- 4) Urbanização, tornando necessários alguns serviços novos, por exemplo, serviços de segurança;
- 5) Mudanças demográficas que aumentam o número de crianças e pessoas idosas que consomem muitos serviços;
- 6) Mudanças socioeconômicas, como famílias com duas carreiras profissionais, pressões sobre o tempo pessoal e menos atividades familiares conjuntas, como refeições;
- 7) Crescente sofisticação do comprador, que leva a exigências de serviços mais amplos e mais numerosos;
- 8) Mudanças tecnológicas que aprimoram a qualidade do serviço ou tornaram possíveis serviços totalmente novos, como ocorre na assistência médica, televisão a cabo e bancos de dados ligados a computadores pessoais.

Filho (1995) comenta que o crescimento das empresas prestadoras de serviços implica em um problema cada vez mais comum, que seria a falta de qualidade e profissionalismo no setor. Quando a escolha em atuar no ramo de serviços é feita de forma consciente e profissional, conseqüentemente trará bons negócios qualitativos e quantitativos. Porém quando é ao contrário, traz muitos problemas para a sociedade. Talvez pela falta de qualidade e profissionalismo ou pelo alto índice de rotatividade nos negócios que fecham e abrem a cada ano. Isso tudo desenvolve grandes perdas monetárias que prejudicam a sociedade.

Uma estratégia de serviços é uma fórmula especial para a prestação de serviços; essa estratégia está especialmente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente, e cria uma posição competitiva efetiva (ALBRECHT, 2002, p. 182).

Toda empresa deve desenvolver uma estratégia de serviços para se destacar no mercado. As empresas prestadoras de serviços em especial, pois é um

ramo que possui muita concorrência. Quando se fala de prestação de serviços, o cliente sempre irá procurar o melhor serviço, portanto, a empresa deve investir fortemente em demonstrar suas competências e estratégias para sua diferenciação.

2.3 EFICIÊNCIA E QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Gomes Filho e Brunstein (1995) definiram que a qualidade na prestação de serviços é todo processo de negociação do fornecedor com o cliente, desde o conhecimento da operação, a postura, a velocidade do fornecedor, apresentação visual e principalmente a capacidade de comunicação. As características de qualidade nas prestações de serviços são inúmeras e tornam-se bastante complexas devido às variáveis envolvidas e controladas pelo consumidor durante o processo de negociação.

Baseado em Gomes Filho e Brunstein (1995), a prestação de serviços engloba todas as áreas de uma empresa, iniciando-se desde o contato com o cliente no fornecimento do atendimento, até o término das operações desenvolvidas na prestação de serviço. Da mesma forma acontece com as empresas prestadoras de serviços de seguros, iniciando a partir do momento em que o cliente faz contato com a empresa em busca do serviço, até o término onde o cliente sai com a compra do produto desejado. Toda operação desenvolvida para essa prestação de serviços exige muita postura, boa comunicação e eficiência nas operações. E para que essas atividades sejam desenvolvidas com êxito se faz necessário uma boa informatização na empresa para poder oferecer ao cliente um atendimento ágil e eficiente.

Por sua vez, o mercado consumidor torna-se cada vez mais exigente, demandando produtos e serviços com boa qualidade e que satisfaçam suas necessidades específicas (GOMES FILHO; BRUNSTEIN, 1995).

As empresas, nos dias de hoje, buscam por objetivos em comum, de se manterem no mercado e garantir a sobrevivência da sua empresa. Isso inclui as empresas prestadoras de serviços de segurados. Os empresários estão cada vez mais preocupados com a qualidade dos serviços prestados, pois nesse ramo do mercado a empresa mais procurada é aquela que satisfaça as necessidades do seu cliente.

Pode-se analisar em Sarian (1993) que o desenvolvimento de uma Estratégia de operações voltada a uma loja de seguros, identifica:

1) Necessidades de Clientes: Competência dos Funcionários; Pagamento de Comissões; Bom Atendimento; Flexibilidade de Negociação; Pagamento de Indenizações; Informatização; Acesso.

2) Critérios Competitivos mais importantes: Consistência; Competência; Velocidade de Atendimento; Credibilidade/Segurança; Acesso.

3) Áreas de Decisão Prioritárias: Processo/Tecnologia; instalações; Capacidade/Demanda; Força de Trabalho; Qualidade.

Através dos estudos feitos por Sarian (1993) foi possível observar que a diferenciação nas organizações é um ponto forte de estratégia de competitividade. Uma simples qualificação na tecnologia das operações de uma empresa prestadora de serviços pode ser um diferencial muito bem avaliado pelo consumidor, entre outras inúmeras estratégias que as prestadoras de serviços podem explorar para qualificar suas operações.

De acordo com Gomes Filho e Brunstein (1995), a qualificação das empresas prestadoras de serviços é uma forma de crescimento muito interessante no mundo dos negócios. A qualidade de uma empresa não interfere somente nos produtos e serviços, mas também tem grande influência no modo de vida para toda organização. Como por exemplo, nas receitas financeiras da empresa, na saúde e segurança dos funcionários, no gerenciamento, nas estratégias, em todo processo produtivo e de prestação de serviços.

Grönroos (1995) denominou a qualidade uma das chaves de sucesso. A maior importância para uma empresa obter sucesso e alcançar seu objetivo será conseguir fazer com o que o cliente perceba a qualidade de seus negócios. Para uma empresa ser competitiva ela precisa ser dependente da qualidade dos serviços prestados, desta forma a empresa estará sempre em vantagem competitiva.

Uma estratégia de qualidade técnica é bem-sucedida somente se uma empresa estiver disposta em atingir uma solução técnica onde o seu concorrente não consiga igualar. Outra estratégia para você vencer a concorrência será prestar os serviços de forma cada vez melhor aos seus clientes e em maior quantidade (GRÖNROOS, 1995).

“Boa Qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada” (GRÖNROOS, 1995, p. 53).

Quando o cliente deseja um padrão de qualidade e se sente satisfeito com o serviço, pode-se dizer que a empresa conseguiu obter a satisfação do cliente e ao mesmo tempo a qualidade percebida pelo cliente. Entretanto, muitas vezes pode-se ter uma boa qualidade, porém as expectativas do cliente eram outras muito maiores, conseqüentemente o cliente não terá a qualidade esperada e a empresa não terá a sua qualidade percebida, por mais que seu serviço seja bom.

De acordo com Gröroon (1995), para a empresa não perder o reconhecimento da sua qualidade, todo processo de produção dos serviços e também a programação da entrega tem sempre que serem muito bem planejados e executados, para não acontecer horas da verdade mal desenvolvidas e administradas. Chama-se de hora da verdade o momento em que o cliente está à procura do serviço. É neste momento que o cliente estará medindo o grau de qualidade do serviço e é nessa hora da verdade que a empresa deve mostrar sua qualidade e eficiência. Se, por ventura, nesta hora o planejado fugir do controle, a empresa poderá ter problemas inesperados de qualidade podendo denegrir a imagem da empresa.

Outro meio de qualidade nas empresas prestadoras de serviços é o controle percebido e a recuperação. Esses dois fatores são fortes influências para a qualidade facilmente observada. Por exemplo, quando um voo é atrasado por motivos técnicos, os clientes podem perder o controle da situação e os efeitos dessa falta de controle podem ser ruins e negativos e esse descontrole pode ser desenvolvido rapidamente. Entretanto, se os funcionários dessa empresa aérea fornecerem informações, mesmo que negativas aos clientes, demonstrando insatisfação com o acontecimento e pedindo desculpas, a situação provavelmente será recuperada. Por mais incomodados e furiosos que os clientes estiverem, eles estarão escutando a explicação e a empresa transmitirá a imagem de preocupação com os clientes. Geralmente denominamos essa atitude como situação recuperada (GRÖROON, 1995).

Concluindo, manter os clientes no controle da situação de compra e consumo do serviço poder ser um meio eficaz de contornar uma situação

potencialmente perigosa no que concerne à percepção da qualidade do serviço e, de qualquer forma, constitui uma forma poderosa de realçar a boa qualidade percebida (GRÖROON, 1995, p. 60).

Atualmente a palavra “qualidade” se tornou uma palavra do vocabulário da gerência dentro das empresas. A necessidade de serviços com qualidade e de melhorias na qualidade é tão importante e mencionada diariamente. As empresas falam com muita frequência em qualidade, porém não se vê mudanças e esforços para desenvolver a qualidade com objetivo de vantagem competitiva (Gröroon, 1995).

Segundo Gröroon (1995), o serviço tem que ser bem projetado, e, se não for, futuros problemas com a qualidade surgirão.

A qualidade é definida quando há percepção do cliente, ou seja, a qualidade é aquilo que o cliente percebe. A gerência não pode definir a qualidade sozinha, mas sim, quando o cliente percebe o que foi planejado e sente-se satisfeito e realizado. Existe um fator essencial na medida de qualidade entre vendedor e consumidor, todo processo de entrega do serviço também é percebido pelo cliente, portando todas as partes devem cumprir com seus deveres. Afinal basta o cliente não se sentir satisfeito para o serviço ser mal avaliado (GRÖROON, 1995).

Gröroon (1995) ainda afirma que as empresas devem dar prioridade para duas funções interativas em especial, e também ao seu suporte, eficiência externa e as questões relacionadas à qualidade do serviço. Um exemplo de melhoria nas interações comprador-vendedor seria o aumento de espaços entre um assento e outro nos aviões, a melhoria dos serviços de bordo como as refeições entre outros. Normalmente essas melhorias trazem uma melhor qualidade percebida no ponto de vista do cliente.

2.4 A INFORMATIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Para Arantes (1998), a comunicação é definida como base de crescimento, continuidade e sobrevivência das organizações. Somente através de um processo de comunicação muito eficiente é que será possível atingir os objetivos desejados dentro de uma organização.

Para Beraldi e Escrivão Filho (2000), uma empresa que possui operações totalmente informatizadas com sistemas de tecnologia funcionando com eficácia,

obterá grandes vantagens, desde a organização, a facilidade de obter informações, a otimização do tempo entre outros meios de contribuição para o sucesso da pequena empresa.

Gonçalves (1994) comenta que o fenômeno pela implantação de novas tecnologias nas empresas de prestação de serviços vem surgindo de forma cada vez mais intensa no Brasil e essa inovação vem ocorrendo desde a década de 70. Nos tempos de hoje se faz necessário trazer todas as inovações possíveis para dentro da empresa incorporando ao processo de trabalho as tecnologias que irão não só modernizar a empresa como qualificar o atendimento. Além de obter um sistema de informação, controle e gerenciamentos que poderá reduzir os custos da empresa.

Segundo Penteado (1980), pode-se detectar facilmente dentro das empresas barreiras que impedem as organizações a obterem uma boa comunicação. Este autor adverte ainda que as operações internas e competências de comunicação consistem na capacidade do grupo de operadores em transmitir informações são requisitos necessários, mas não suficientes para se obter eficácia no processo de uma boa comunicação. O autor ainda conclui que as empresas precisam desenvolver uma comunicação eficaz.

A utilização da informática foi uma inovação não somente para as empresas dentro dos escritórios, esse impacto também foi percebido nas fábricas e no comércio. Nas fabricas através de novas tecnologias para redução de esforços desnecessários e no comércio como, por exemplo, na divulgação dos produtos e até mesmo nas vendas online. A tecnologia entrou nas organizações de diversos ramos de mercado e também na vida pessoal de parte da população mundial. A tecnologia da informação evolui muito rapidamente para garantir a qualidade, padrão de preço, e aspecto físico adequado ao seu reconhecimento pelas pessoas e organizações (GONÇALVES, 1994).

Gonçalves (1994) define que algumas empresas buscam por inovações tecnológicas para alcançar alguns objetivos específicos. Muitas empresas prestadoras de serviços veem como uma necessidade a inovação da tecnologia de suas organizações para estarem sempre à frente do cliente, para poderem sempre oferecer serviços atualizados.

A adoção de novas tecnologias muitas vezes leva a grandes alterações nas empresas. Essas mudanças podem se referir à estrutura organizacional, à

alocação de recursos ou à distribuição de tarefas entre as pessoas. Podem ocorrer, também, mudanças de comportamento nas pessoas, com o surgimento de resistências e reações negativas. (GONÇALVES, 1994, p. 76)

Corroborando com Gonçalves (1994), quando a empresa optar pela implantação de novas tecnologias dentro da organização, primeiramente ela tem que preparar seus funcionários para que haja uma nova operação de forma eficaz. Outro fator muito importante é a preparação psicológica dos funcionários até a nova tecnologia estar totalmente completa. Contudo, poderá haver estresse por parte dos funcionários e um exemplo muito simples é a implantação de um novo sistema que levará um bom tempo para que o programa funcione corretamente, devido a todas informações que deverão ser implantadas no mesmo. Se por fim ocorrer tudo bem, a nova etapa da empresa será um sucesso ou então por outro lado pode gerar um conflito imenso se o programa for alimentado de forma errada.

Gonçalves (1994) ainda afirma que com a chegada e a utilização de novas tecnologias de informatização, as empresas podem oferecer aos seus clientes novos serviços, mesmo que esse não fosse o objetivo geral da inovação. Quando a empresa adquire um novo processo de operação, surgem várias formas de buscar diferenciação no mercado competitivo. A tecnologia é muito complexa, conhecemos muito pouco dessa inovação. Essa ferramenta pode ser ainda mais explorada para o mercado de trabalho.

Beraldi e Escrivão Filho (2000) afirmam que a maior parte das pequenas empresas não possui sistema de informatização implantado na organização, ou seja, seus controles são feitos por meios de arquivos de papeladas. Entretanto, com os preços cada vez menores de informatização e a onda por implantação de softwares parecem cada vez mais chamar a atenção dos empresários em busca de qualificar o desempenho da empresa e principalmente a concorrência. Esse tipo de inovação pode ser um transtorno caso o empresário e os funcionários não estiverem preparados para lidar com o novo padrão de tecnologia. Antes de investir nessa inovação é aconselhável fazer um levantamento para ver se é realmente necessária a implantação do novo sistema. Visto isso, a empresa deverá analisar os pacotes que serão oferecidos para comprar o programa que irá atender suas necessidades e se será eficaz para sua gestão.

De acordo com as pesquisas feitas por Beraldi e Escrivão Filho (2000), para que se tenha sucesso no processo de informatização devem-se seguir as orientações abaixo:

Etapa 1: Aprenda sobre informatização visitando empresas similares que já tenham sofrido o processo de informatização de suas atividades.

Etapa 2: Contrate pessoas especializadas, se necessário, pois, quanto melhor for a avaliação inicial, maiores os benefícios que poderão ser alcançados.

Etapa 3: Analise o sistema manual utilizado atualmente pela empresa, envolvendo as pessoas responsáveis por cada processo.

Etapa 4: Identifique os processos que devem ser informatizados, as possíveis melhorias e necessidades informacionais desses processos.

Etapa 5: Analise a adoção de rede interna (talvez uma intranet), a criação de uma rede que possibilite a comunicação com clientes, fornecedores e outros (extranet) e a conexão para comunicação externa (internet).

Etapa 6: Defina claramente as expectativas para a informatização (grau, prazos, custos, benefícios esperados etc.).

Etapa 7: Compare os custos e os benefícios lembre-se de levar em consideração os custos e benefícios indiretos.

Etapa 8: Estabeleça um cronograma para a informatização.

Etapa 9: Prepare seus funcionários para a informatização. Promova a conscientização da necessidade de informatização, mostre os benefícios que podem ser alcançados, treine as pessoas envolvidas, discuta as necessidades de mudanças e a melhor maneira de fazê-las com todos os envolvidos etc.

Etapa 10: Defina e obtenha primeiramente os softwares necessários e depois o hardware apropriado para executá-los.

Etapa 11: Inicie o processo de informatização o mais rápido possível e respeite, se possível, os prazos estabelecidos no cronograma.

Beraldi e Filho (2002) ainda concluem que para uma empresa obter um processo de informatização bem sucedido, será necessária a manutenção dos softwares que irão tratar de fornecer as informações. Alguns problemas dos softwares não serão descobertos enquanto eles não estão sendo realmente utilizados.

A grande verdade e motivação que faz com que as pequenas empresas busquem novos recursos tecnológicos para desenvolverem suas atividades é a sua sobrevivência no mercado que é tão competitivo e inovador. A empresa precisa estar sempre atualizada com as novidades do mercado para poder brigar com a concorrência (BERALDI; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

De acordo com as exigências do mercado, as pequenas empresas necessitam de um sistema de informatização para controlarem seus negócios e gestão. Contudo, esse instrumento é um meio para as empresas alcançarem o sucesso, porém devem-se observar algumas questões como, por exemplo, fazer um planejamento do contexto atual da empresa e de como estará futuramente para que a empresa possa adquirir equipamentos adequados para sua gestão, desta forma alcançando eficácia nas operações e resultados positivos para organização (BERALDI; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Beraldi e Escrivão Filho (2000) complementam que, caso o processo de inovação tecnológica da empresa seja feito de forma correta, a empresa poderá obter várias vantagens, pois o processo de informatização desenvolve a extinção dos velhos papeis e arquivos que já não tinham mais espaços para ocupar. Todas as atividades burocráticas como dados de clientes, fichas de fornecedores e clientes, cadastro de funcionários entre outros, agora poderão ser feitas através do computador com muita facilidade e, principalmente, agilidade. Além de trazer mais confiança, segurança e principalmente redução das despesas com materiais de escritórios.

Beraldi e Escrivão Filho (2000) informam que ainda assim para as pequenas empresas a tecnologia de informação é um recurso de difícil acesso e existe uma grande dificuldade na familiarização desses recursos. E o custo dessa implantação é considerado alto. Normalmente quando as pequenas empresas conseguem implantar essas tecnologias, elas não fazem uma projeção de suas reais necessidades atuais e muito menos uma projeção para o futuro com isso a informação implantada se torna não satisfatória para a gestão da empresa. Todos esses problemas geram uma informatização deficiente na organização onde estão incluídas a falta de potencialidade da tecnologia da informação, pouco conhecimento da função que tecnologia oferece e a falta de treinamento dos funcionários.

2.5 PLANEJAMENTO DE CAPACIDADE

O Planejamento de Capacidade é um termo relativo na administração de produção. A Capacidade se resume na quantidade de entradas de recursos disponíveis em comparação com as circunstâncias de saída em um determinado período de tempo. O motivo do estudo de planejamento estratégico da capacidade se baseia em desenvolver uma estimativa para determinar o tamanho total de capacidade dos recursos internos da empresa, levando em consideração suas instalações, equipamentos e profissionais. Portanto, se a capacidade não estiver de acordo com o patamar da empresa, poderá perder clientes por meio de um serviço lento ou dar espaço ao concorrente no mercado. (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

A previsão da capacidade de produção de um produto ou serviço normalmente envolve quatro passos. Primeiro, a demanda total por um produto ou serviço em particular de todos os fornecedores é estimada. Segundo, a fatia de mercado (porcentagem de demanda total) para uma única empresa é estimada. Terceiro, a fatia de mercado é multiplicada pela demanda total para se obter a demanda estimada. Finalmente a demanda por produto ou serviço é convertida nas necessidades de capacidade. Assim que uma empresa obtém suas melhores estimativas da demanda para seus produtos e serviços, ela deve determinar quanta capacidade de produção deve ser fornecida para cada produto ou serviço. (GAITHER, 2002, p.171).

A capacidade ideal de serviços está relacionada ao tempo, ao contrário dos bens, os serviços não podem ser armazenados para utilizá-lo futuramente. A capacidade dos serviços precisa estar sempre disponível para fornecer o serviço quando houver a procura pelo cliente. A capacidade também está relacionada à localização, o serviço precisa localizar-se próximo ao cliente. (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

Uma consideração muito importante para a empresa ao designar a sua quantidade de capacidade é analisar o crescimento do concorrente, levando em consideração o seu acréscimo de capacidade. Desta forma, você terá uma visão com objetivo de evitar uma super-capacidade, o que levaria a uma capacidade excessiva onde traria pouca lucratividade (GAITHER, 2002).

Gaither (2002) ainda descreve que no momento que as necessidades de capacidade de longo prazo forem estimadas por meio de previsões de longo prazo, haverá vários métodos para prover a capacidade. As organizações podem ver-se em um apuro pela falta de capacidade, uma vez que sua capacidade atual é incapaz

para honrar a demanda prevista para seus produtos e serviços ou podem ter atualmente uma capacidade em excesso das necessidades esperadas futuramente.

Analisando as decisões em relação ao planejamento de capacidade, pode-se abordar de diversas formas diferentes. A análise de *break even* é utilizada para comparar funções de custo de duas ou mais alternativas de instalação. A análise do valor presente também muito útil para planejamento de capacidade de longo prazo. A simulação por computador e a teoria das filas também se pode utilizar para analisar as decisões sobre planejamento da capacidade. A programação linear também é utilizada nas decisões abordadas anteriormente, essa abordagem será utilizada para analisar as decisões referentes à localização de instalações. (GAITHER, 2002).

Corrêa e Corrêa (2006) complementam que, em última análise, a obrigação de uma organização produtiva é cumprir de forma adequada sua demanda, ou seja, a responsabilidade do gestor de operações é assegurar que a operação tenha a capacidade suficiente para a demanda seja atendida corretamente.

2.6 TEMPOS E MÉTODOS

A competitividade está mais acirrada, com isso as empresas passaram a importar-se ainda mais com a diferenciação da concorrência em qualidade, serviço, inovação, flexibilidade, respostas ágeis e confiáveis. Essas transformações no mercado são necessárias para empresas que querem responder ao mesmo nível da concorrência, ou seja, empresas precisam competir não somente em preço, mas também em valor oferecido (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Hoje o mercado aceita que os métodos e medidas de desempenho venham influenciar no comportamento da empresa. Métodos como intenções estratégicas ajuda avaliar mensurar se as estratégias realmente estão sendo executadas e cumpridas (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

Para as novas iniciativas de melhoramento em operações, o *benchmarking* é um método utilizado em comparações de níveis de desempenho e práticas entre empresas, com objetivo de identificar e aproveitar as melhores

práticas da organização. Baseia-se fortemente em método de desempenho e tem sido adotada por grande parte das empresas (CORRÊA; CORRÊA, 2004).

A perda de tempo é crime, mas atroz em produção. De todos os recursos utilizados, é o único que não pode ser armazenado nem substituído. Ele se move sempre para frente; uma vez perdido, não pode ser recuperado. É disponível a todos e não pertence a ninguém. Ter a mesma quantia de tempo é o único meio de os seres humanos serem verdadeiramente considerados iguais. Felizmente, tempo perdido no passado não prejudica esforços para desperdiçá-los menos no futuro. (PLOSS, 1993, p. 12).

O tempo é a peça fundamental na produção e operação, quanto menos tempo for perdido maior será o lucro da empresa. O tempo é uma peça fundamental dentro das empresas, muitas delas precisam cumprir metas e prazos por esse motivo os profissionais precisam dedicar-se aos seus negócios e não perder tempo em procedimentos operacionais.

Vale ressaltar que cada trabalho está envolvido na forma de como será desenvolvido. Um trabalho pode ser executado de várias formas e cada método escolhido requer a tempos diferentes, afinal as operações são diferentes, portanto é normal que cada método apresente diferenciação nos tempos de capacidade (CAMPIGLIA, 1974).

2.7 ESTUDO DE TEMPO

Um estudo de tempo é um método utilizado como técnica de medida do trabalho. Esse estudo normalmente é feito através do auxílio de um cronômetro, no próprio ambiente de trabalho ou até mesmo assistindo um vídeo do trabalho sendo desenvolvido. O serviço, tarefa ou trabalho a ser estudado é separado por etapas, onde cada etapa é cronometrada separadamente. Após muitas análises e inúmeras repetições de cronometragem, é calculada uma média dos tempos coletados. A média para cada etapa é somada, obtendo-se o tempo de desempenho para cada função. Entretanto, para que o tempo dessa função seja definido como padrão, deve-se incluir uma medida da velocidade ou índice de desempenho para desta forma padronizar o serviço adequadamente (GAITHER, 2002).

Há, todavia, um recurso comum a todo e qualquer trabalho - o tempo necessário à sua execução, ou seja, sua duração. A duração é, portanto

parte integrante de qualquer trabalho e, como tal, deve ser medida. (CAMPIGLIA, 1974, p.21).

Existem inúmeros métodos possíveis para estabelecer e controlar os tempos para execução de um trabalho, que são considerados desde as estimativas dos tempos estipulados pelos mestres da produção, até a cronometragem das operações (CAMPIGLIA, 1974).

2.7.1 Tempo Normal

A aplicação de um fator de classificação fornece o que se chama de “tempo normal”. Por exemplo, se um profissional desenvolver uma tarefa em tempo de dois minutos e o analista responsável pela cronometragem estimar que o desempenho seja aproximadamente 20% mais ágil do que o normal, o índice de desempenho do profissional deveria ser 1,2 ou 120%. O tempo normal seria calculado como 2 minutos x 1,2 ou 2,4 minutos. (GAITHER, 2002).

Obtidos os tempos e os correspondentes ritmos, calculam-se os chamados “tempos normais”, resultando do produto dos tempos cronometrados pelo ritmo avaliado, em relação a um ritmo considerado normal. (CAMPIGLIA, 1974, p. 24).

Tempo normal: tempo de desempenho observado por unidade x índice de desempenho (GAITHER, 2002).

2.7.2 Tempo Padrão

O tempo padrão é uma extensão do tempo normal ou básico, incluindo tolerâncias para pausa e descanso do trabalhador (MUNIZ, 2012, p.196).

O tempo padrão é obtido somando-se o tempo com tolerância prevista para as necessidades pessoais como alimentação e uso do banheiro, os atrasos inevitáveis como quebra de equipamentos ou falta de matérias e também a fadiga do trabalhador. Tempo padrão: tempo normal + (tolerância x tempo normal) (GAITHER, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método foi denominado para impor ordens aos processos necessários. Método é obrigatório em todos os processos para que ao fim se tenha um objetivo alcançado de acordo com o resultado desejado. O método é simplesmente a definição de procedimentos com ordens que ao longo do tempo se mostraram eficientes nos processos (CERVO; BERVIAN, 1996).

“O método científico é um instrumento de trabalho” (CERVO; BERVIAN, 1996, p.21).

Método pode ser considerado como um caminho a ser traçado para atingir o resultado esperado. O conjunto de ações a serem praticadas no decorrer do período proposto para concluir o procedimento com sucesso, alcançando o objetivo esperado (VIANNA, 2001).

Segundo Mertens (2007), a metodologia científica é o estudo dos métodos de aprender, de buscar o conhecimento. É um procedimento de pensar para se concluir o princípio do problema, com objetivo de estudar este problema ou até mesmo explicá-lo.

De acordo com Vianna (2001), a metodologia pode ser entendida como a arte e a ciência de como desenvolver as operações e ações a fim de alcançar os objetivos específicos nas ações que são chamadas como pertinências, fidedignidade e objetividade.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Mezzaroba e Monteiro (2003), a pesquisa é o momento em que buscamos estudar algum objeto de forma sistemática. Por trás da pesquisa sempre tem um objetivo a ser alcançado, ou seja, o resultado da pesquisa sempre será utilizado para alguma coisa.

Vianna (2001) define que a pesquisa é um processo de instrução para uma construção crítica e criativa do conhecimento humano, das tecnologias e das ciências. É um procedimento complexo e constante de busca por equilibrações sempre cada vez mais aperfeiçoadas.

O Delineamento é, pois, a estrutura, a forma de conduzir a pesquisa (MOREIRA, 2004, p. 25).

Quanto aos fins esta pesquisa terá caráter exploratório e descritivo.

a) Pesquisa exploratória: A pesquisa exploratória é definida como primeiro passo de toda pesquisa. Isso acontece devido ao tema escolhido ser pouco explorado, portanto o pesquisador precisa adotar novas características e optar por novas abordagens. Essa pesquisa é feita através de levantamentos bibliográficos, entrevistas, análise de exemplos sobre o tema em estudo (REIS, 2008). A pesquisa exploratória se aplica a este estudo, pois existe pouco conhecimento sistematizando sobre o tema abordado (A informatização como fator de qualidade e eficiência nas operações internas de uma empresa prestadora de serviços de seguros).

b) Pesquisa descritiva: Define-se pesquisa descritiva o método usado para descrever os fenômenos existentes, ocasiões presentes, desvendar os problemas, comparar e avaliar como outras pessoas estão desenvolvendo quando se encontram na mesma situação, com objetivo de identificar futuros planos e métodos para tomada de decisões (GRESSLER, 2004). Este método será utilizado no presente estudo, pois o mesmo tem o objetivo de descrever as características relacionadas à gestão operacional das empresas prestadoras de serviços de seguros, bem como comparar e analisar dois tipos de empresas que atuam no mesmo mercado, porém, com métodos operacionais diferentes, uma com sistema informatizado e outra sem sistema informatizado. Desta forma será analisada a capacidade de cada modelo de empresa com intuito de concluir qual o modelo é mais eficaz. Através do resultado obtido será proposta melhorias para as empresas.

Quanto aos meios de investigação será utilizada a pesquisa bibliográfica e estudo de caso:

a) Pesquisa bibliográfica: É a procura por informações bibliográficas, localização de documentos relacionados ao problema da pesquisa, podendo ser livros, artigos de revista, teses entre outros. Define-se como o primeiro passo em qualquer pesquisa científica (MACEDO, 1994). Diante do exposto desenvolvimento teórico sobre o tema proposto, buscou-se construir a fundamentação teórico-metodológica do trabalho baseado em artigos publicados através de diversas bases de dados como o Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Revista de Administração de Empresas São Paulo

(RAE), Revista Gestão e Produção (G&P), Artigo Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas (NúPPE/UNIRP), entre outras, utilizando-se da palavra-chave tecnologia de informação, operações e serviços, em seu título ou resumo.

Além deste meio de pesquisa, serão utilizados como base os seguintes assuntos, autores e fontes, conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica

Assunto	Autores	Temas Abordados
Serviços ao cliente	Albrecht e Zemke (2002)	Conclusões ao Serviço prestado ao cliente
Sistema de Gestão Empresarial	Arantes (1998)	Informatização
Visão Estratégica de Serviços: Estudo de um Projeto Piloto para uma Loja de Atendimento aos Corretores de Seguros	Sarian (1993)	Desenvolvimento de uma estratégia de operações
Revolução nos serviços	Karl (2002)	Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes
Custos e orçamentos na prestação de serviços	Leão (2004)	Projeto de serviços para prestadores de serviços
Marketing: gerenciamento e serviços	Grönroos (1995)	A competição por serviços na hora da verdade
Marketing de serviços	Lovelock e Wirtz (2006)	Pessoas, tecnologia e resultados
Contrato de seguro	Oliveira (2002)	Interpretação doutrinária e jurisprudencial
Ensaio sobre o contrato de seguros	Törres e Caetano (1939)	Normas de um contrato de seguro
A história dos seguros no Brasil	Siqueira (2008)	História do seguro

A técnica da comunicação humana	Penteado (1980)	Novas tecnologias utilizadas na interferência da comunicação
A Vantagem Competitiva das Nações	Porter (1990)	Necessidade crescente de serviços

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

b) Estudo de caso: A pesquisa de estudo de caso faz com que o pesquisador assuma a responsabilidade e compromisso de promover sua análise de forma criteriosa, complexa e profunda, o que significa que será obrigado a examinar seu objeto levando sempre em consideração os motivos que influenciam diretamente ou indiretamente sua natureza e desenvolvimento (MEZZAROBÀ; MONTEIRO, 2003). Para alcançarmos o objetivo esperado foi realizada uma pesquisa interna analisando o desenvolvimento das operações dos serviços com intenção de diagnosticar as principais rotinas de operações dentro das empresas do mercado segurador. A partir das principais rotinas foi calculado e analisado o tempo das operações de cada rotina de uma empresa com sistema informatizado e outra empresa sem sistema informatizado para posteriormente fazer-se a comparação dos dois modelos de empresa com objetivo de avaliar qual modelo está sendo mais eficaz nos procedimentos operações.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A população alvo desta pesquisa foi caracterizada pelos profissionais de duas empresas em estudo localizadas no município de Criciúma/SC.

As duas empresas em estudo são microempresas e tem como razão social Corretora De Seguros Ltda. Foi fundada em 23 de fevereiro de 1988 e atua no segmento de prestação de serviços de seguros gerais. Localiza-se em uma sala comercial com área de 80 m², na Rua São Marcelino Champagnat, 10, Bairro Pio Correa, no município de Criciúma – SC.

Com mais de 20 anos de mercado, a Corretora de Seguros atua nos diversos segmentos de seguros: Pessoal, Familiar, Empresarial, de Bens Móveis e Imóveis, entre outros de seu portfólio de produtos. Sempre trabalhando com as

melhores seguradoras do mundo e uma equipe de corretores qualificada para encontrar a opção ideal para sua necessidade.

A empresa conta com 8 (oito) profissionais para atendimento ao público que fazem parte da área comercial e administrativa. Procura sempre conquistar a confiança e fidelidade de seus clientes, mantém um padrão de atendimento qualificado, dando ao cliente total garantia de confiabilidade nos serviços prestados.

A seguir, o Quadro 2 demonstra a estruturação da população-alvo:

Quadro 2 - Estruturação da população-alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Analisar as principais rotinas dentro de uma empresa de corretagem de seguros com sistema e outra empresa sem sistema, cronometrar o tempo de cada operação das mesmas rotinas para concluir a análise sobre os dois modelos de empresas que serão estudadas.	21 de Junho de 2013 a 31 de Julho de 2013	Região do centro, Criciúma, SC	Profissionais de empresas prestadoras de serviços de seguros	Faixa etária de 20 a 38 anos

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

Sendo assim, classificou-se a amostra como não probabilística, por julgamento, isto é, como ainda era desconhecida a ideia das empresas que trabalham com sistema de gestão informatizado, o pesquisador entrou em contato com algumas empresas e questionou se possuem tal recurso. A partir das informações obtidas, o pesquisador solicitou permissão ao responsável para poder desenvolver o estudo dentro da organização. Quanto ao outro modelo de empresa que não possui sistema informatizado, a pesquisadora já conhecia a organização e solicitou a permissão do responsável para poder desenvolver o estudo dentro da organização.

Malhotra (2004) afirma que a amostragem não probabilística resume-se na análise do pesquisador ao contrário de usar seleção aleatória. Dentro dessa amostragem existem subdivisões. Uma delas é a amostragem por julgamento, onde os elementos da população são determinados e escolhidos de acordo com os interesses do pesquisador de acordo com o estudo.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Esse estudo tem como atributos a pesquisa com dados primários. Gressler (2004) conceitua os dados primários todos aqueles que são coletados diretamente da fonte, ou seja, aqueles obtidos em primeira mão. Cooper e Schindler (2001) complementam ainda alegando que as fontes primárias são as mais importantes, pois garantem veracidade no estudo do pesquisador pelo motivo de que as informações não foram interpretadas por outra pessoa.

Portanto, a técnica de coleta de dados deste estudo foi realizada através de dados primários, onde a pesquisadora colheu todas as informações dentro das organizações. A técnica de coleta dos dados foi feita com cronometragem a fim de obter o tempo de desenvolvimento das operações internas. Todos os tempos cronometrados foram calculados em planilhas para análise e comparação dos dois modelos de empresas.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O plano de análise dos dados é nada mais que a preparação dos dados coletados. A primeira etapa se dá através da seleção dos questionários aceitáveis, para após seguir para editoração, codificação e transcrição dos dados que foram coletados (MALHOTRA, 2004).

Neste estudo será utilizada na análise de dados a abordagem qualitativa, por ser uma pesquisa de caráter exploratório, pois não existem ainda muitos estudos sobre o assunto. Pereira (2004) conceitua que a abordagem qualitativa que viabiliza, pelo menos, o primeiro reconhecimento do objeto e eventualmente instrumentaliza uma posterior abordagem alternativa.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O quadro abaixo irá resumir o desenvolvimento deste trabalho com o objetivo de simplificar o entendimento de todos os procedimentos metodológicos adotados no decorrer deste estudo.

Quadro 3 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Descrever o fluxograma das principais operações serviços de uma empresa de serviços de seguros	Exploratória e Descritiva	Bibliográfica e Estudo de caso	Dados Primários	Cronometragem e Planilhas	Qualitativa
Levantar os tempos das operações informatizadas					
Levantar os tempos das operações manuais					
Concluir a pesquisa comparando os dois modelos					

Fonte: Dados elaborados pela autora

4 ANÁLISE DO MERCADO

Esse tópico destina-se a análise do mercado em geral para o segmento de seguros, onde serão abordados quatro temas, sendo estes: Mercado consumidor; Mercado Concorrente; Mercado Fornecedor e por último a Visão estratégica.

4.1 MERCADO CONSUMIDOR

A empresa em estudo possui uma grande carteira de clientes, os perfis dos clientes são bem flexíveis sendo desde classe baixa até a classe alta. Empresas de vários seguimentos e também variados portes. Atualmente a empresa oferece prestação de serviços de Seguros para todos os tipos de clientes, sendo pessoas físicas e jurídicas.

4.2 MERCADO CONCORRENTE

Colocando de maneira mais simples, a estratégia competitiva de uma empresa é seu plano a respeito de como a empresa competirá no mercado. Uma estratégia eficaz e crucial em mercados competitivos. Para sustentar uma vantagem competitiva, as empresas devem decidir como se diferenciar dos concorrentes, o que Porter descreve como a “essência da estratégia”: *O desafio para os gerentes de operações não é apenas melhorar as operações de suas empresas para conseguir eficácia operacional, mas também determinar como a eficácia operacional pode ser usada para obter uma vantagem competitiva sustentável.* (GAITHER, 2002, p.24).

O mercado Prestador de Serviços de Seguros está sempre em crescimento contínuo. Esse segmento de mercado é muito competitivo e a concorrência está cada vez maior. A concorrência disputa sempre o quesito "preço". Entretanto, a empresa em estudo, além de preço busca fornecer qualidade em seus serviços, para poder atender as necessidades dos seus clientes. Infelizmente o mercado atual está muito prostituído devido ao preço do seguro, muitos vendem preço, outros vendem qualidade e confiabilidade. Entretanto, como falta entendimento do consumidor, muitas vezes ele acaba comprando algo que não irá atender suas expectativas, e por fim a empresa que forneceu o melhor serviço e preço maior será prejudicada por falta da ética e profissionalismo do seu concorrente. Atualmente os serviços estão crescendo de forma brutal, isso é um ponto forte para o mercado, pois afinal qual empresa que não tem objetivo de crescer? Neste sentido, as empresas buscam aprimorar seu planejamento de capacidade para melhor atender seus clientes e suportar a demanda no longo prazo.

4.3 MERCADO FORNECEDOR

Os principais fornecedores são as Seguradoras que desenvolvem seus produtos de vários segmentos e em seguida vão em busca de Prestadoras de Serviços de Seguros para apresentar seus produtos ao mercado e posteriormente iniciar uma carteira com a empresa de corretagem. Os fornecedores existentes no mercado segurador são inúmeros, mas a empresa em estudo seleciona seus fornecedores com muita cautela, portanto atualmente trabalha com uma média de 10 Seguradoras.

4.4 VISÃO ESTRATÉGICA

Esse tópico destina-se a descrição da visão estratégica deste estudo, onde serão apresentados os pontos fortes e fracos na Análise interna. Oportunidades e ameaças na Análise externa.

Figura 1 - Análise interna

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fácil Localização	Pouca divulgação da empresa: Se investir em marketing a empresa cresce ainda mais
Boa estrutura para recepção dos clientes	
Bom atendimento	
Profissionais especializados	
Serviços de qualidade	
Análise Externa	
Oportunidade	Ameaças
Apesar da alta concorrência, ainda somos lembrados como "grandes" no mercado. O que faz com que a concorrência mantenha respeito	A falta de um sistema informatizado poderá decair sua posição no mercado. É necessário inovar suas operações levando em consideração que a concorrência faz isso
	Crescimento da Concorrência

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

5 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a apresentação dos dados, bem como a análise destes. O mesmo foi dividido em cinco partes quais sejam. A primeira parte descreve as principais rotinas de trabalho de uma empresa de corretagem de Seguros. A segunda apresenta o fluxograma de cada rotina selecionada. A terceira apresenta os tempos cronometrados para a apresentação de cada operação. A quarta compara os tempos das operações de uma empresa de corretagem de seguros com sistema informatizado e não informatizado. Demonstrando, assim, a diferença entre os dois modelos.

5.1 ROTINAS DE UMA EMPRESA DE CORRETAGEM DE SEGUROS

As principais rotinas de trabalho de uma empresa de Corretagem de Seguros são:

- 1. Renovações:** Essa atividade é considerada a principal rotina de uma empresa de corretagem de seguros. A renovação trata-se da continuidade do seguro, ou seja, a renovação do contrato. Todo seguro é renovado anualmente, porém a renovação não é feita de forma automática. Para que o seguro seja renovado, a empresa de corretagem precisa realizar orçamentos para apresentar ao segurado o novo prêmio a pagar e as coberturas contratadas. As renovações são separadas com um mês de antecedência do seu respectivo vencimento para que a empresa tenha bastante tempo para providenciar os orçamentos de renovação e logo em seguida apresentar o melhor orçamento ao segurado antes do vencimento do contrato. Normalmente as empresas de corretagem possuem parceria com muitas Seguradoras, por isso é fundamental que antes de renovar o seguro os Corretores realizem orçamentos com todas as companhias de Seguros com as quais trabalham para oferecer sempre o melhor preço e qualidade ao cliente.
- 2. Atendimento ao Segurado:** Pode-se definir a prestação de atendimento o ponto chave do nosso negócio. O corretor de seguro é legalmente autorizado a promover contratos de seguros entre a Seguradora e o cliente. Nenhuma Seguradora pode oferecer seu próprio seguro a interessados, para isso existem os prestadores de serviços que são chamados Corretores de Seguros. A responsabilidade e atividade de um corretor de seguros não é uma tarefa fácil. A empresa precisa especializar seus profissionais para ter um bom conhecimento, treinamento e paciência, pois o corretor é o primeiro contato do cliente, e o corretor deverá administrar conflitos entre o cliente e a Seguradora. Nessas horas o papel do corretor é orientar o seu cliente de forma clara, rápida e com muita precisão nas informações.

3. **Sinistro Simples:** O sinistro simples é quando o Segurado possui somente um bem segurado na sua apólice. Essa rotina de sinistro está relacionada a acidentes. Quando o Segurado tiver seu bem envolvido em um acidente e precisar acionar seu sinistro, ele entrará em contato com a empresa de corretagem para comunicar o acontecimento e logo em seguida fazer a abertura do sinistro para posteriormente ter seu bem restaurado.
4. **Sinistro Frota:** O sinistro frota é quando o Segurado possui mais de um bem segurado na sua apólice. Um exemplo, empresas transportadoras que fazem seguro de todos seus caminhões em uma única vez. Essa rotina de sinistro está relacionada aos acidentes. Quando o Segurado tiver seu bem envolvido em um acidente e precisar acionar seu sinistro, ele entrará em contato com a empresa de corretagem para comunicar o acontecimento e logo em seguida fazer a abertura do sinistro para posteriormente ter seus bens restaurados.
5. **Contratos:** Essa rotina trata-se dos contratos de Seguros que a empresa de corretagem recebe toda vez em que faz uma renovação, seguro novo e endossos. Esses documentos são emitidos pelas Seguradoras e logo em seguida são enviados para o endereço da Corretora que efetuou o seguro. Assim que a Corretora recebe o documento de contrato, que é chamado de Apólice, deve-se ficar com uma via na Corretora e a outra encaminhar para o Segurado.

5.2 FLUXOGRAMAS DAS ROTINAS SELECIONADAS

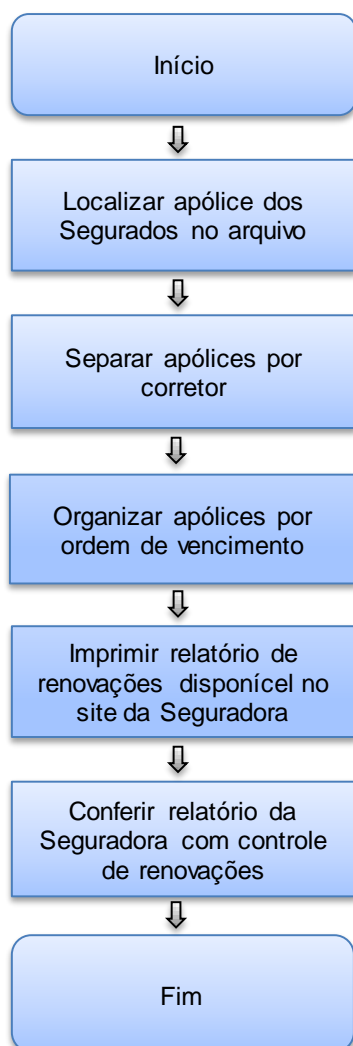
Este tópico destina-se a execução dos fluxogramas das rotinas selecionadas para análise de tempo.

5.2.1 Renovações

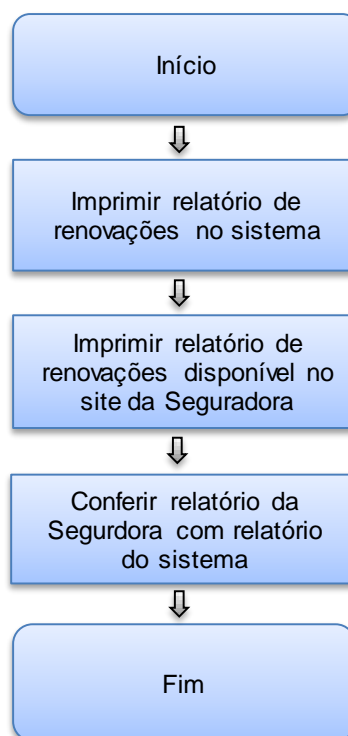
O fluxograma que refere-se a rotina de renovação de seguro é composto pelas seguintes etapas:

Figura 2 – Fluxograma de renovações

Sem Sistema:



Com Sistema:



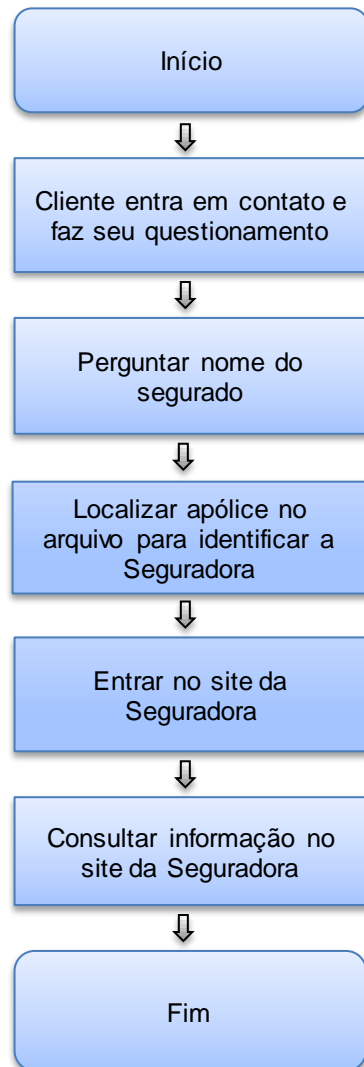
Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

5.2.2 Atendimento ao Segurado

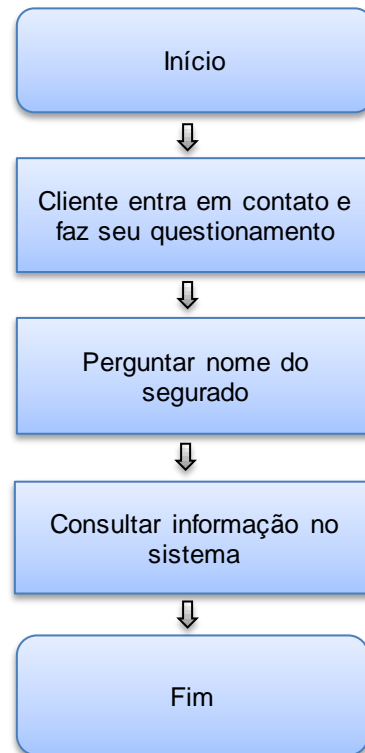
O fluxograma que refere-se a rotina de atendimento ao segurado é composto pelas seguintes etapas:

Figura 3 - Atendimento ao segurado

Sem Sistema:



Com Sistema:



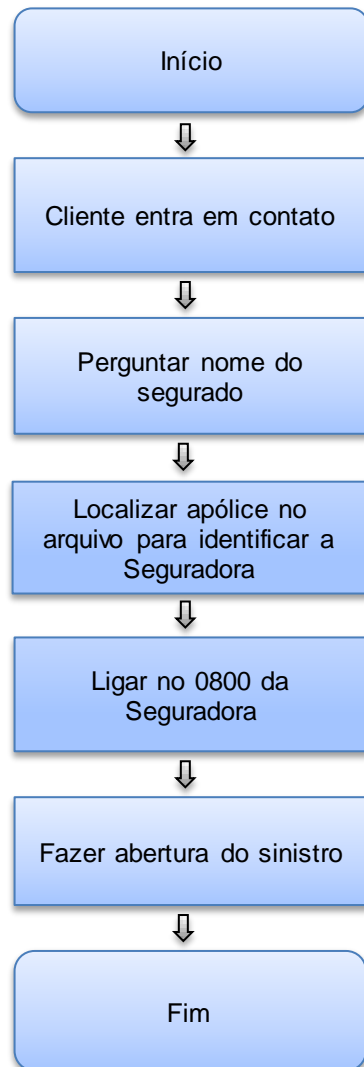
Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

5.2.3 Sinistro Simples

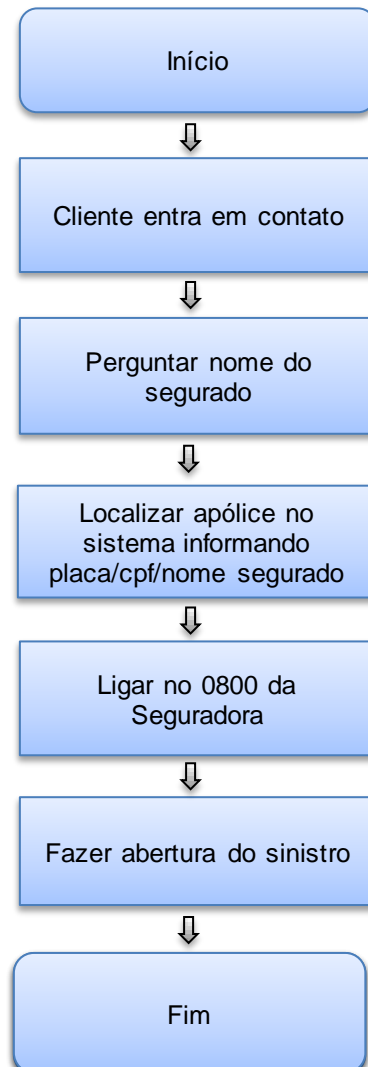
O fluxograma que refere-se a rotina de sinistro simples é composto pelas seguintes etapas:

Figura 4 - Sinistro simples

Sem Sistema:



Com Sistema:



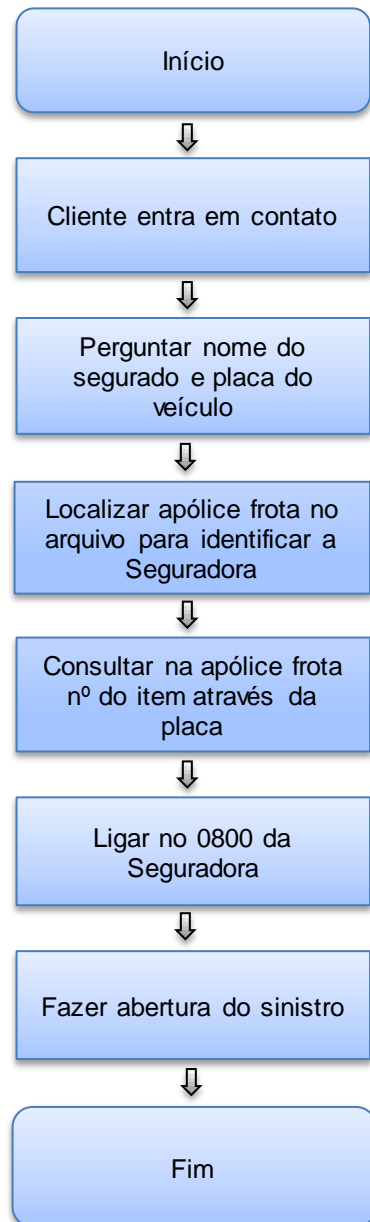
Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

5.2.4 Sinistro Frota

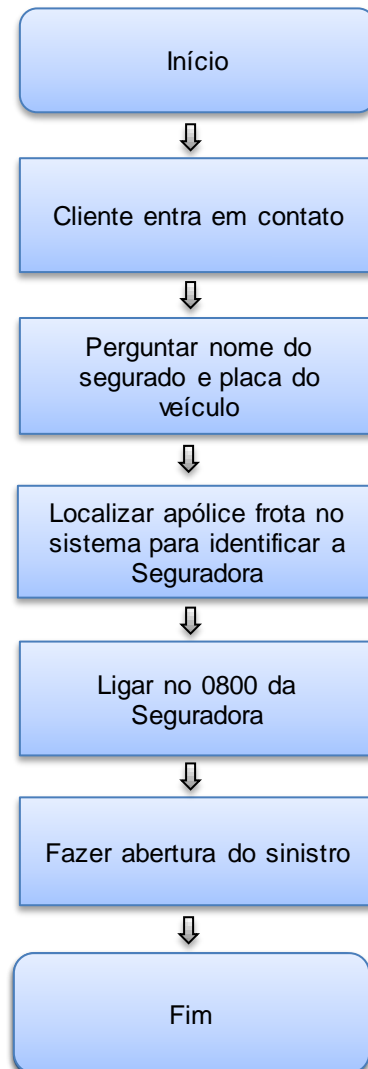
O fluxograma que refere-se a rotina de sinistro frota é composto pelas seguintes etapas:

Figura 5 - Sinistro frota

Sem Sistema:



Com Sistema:



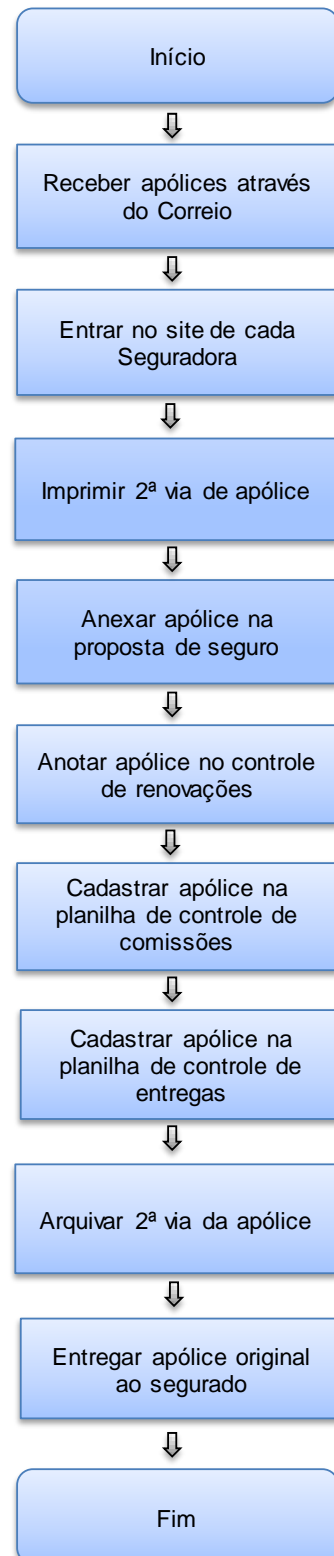
Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

5.2.5 Contratos

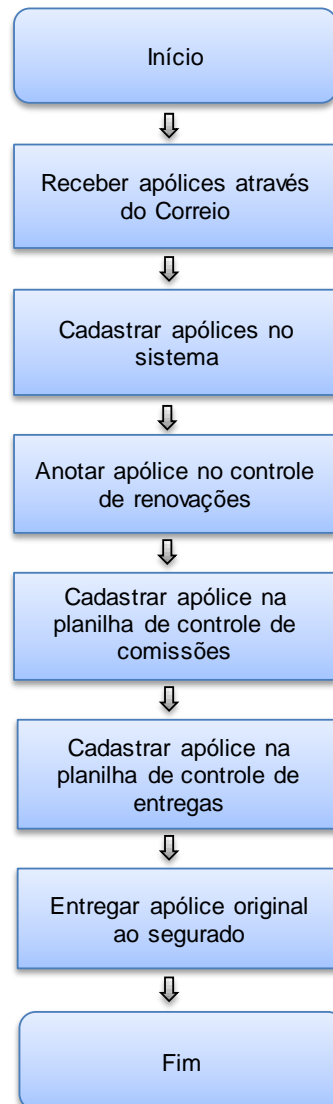
O fluxograma que refere-se a rotina de recepcionamento de contratos é composto pelas seguintes etapas:

Figura 6 - Recepcionamento de contratos

Sem Sistema:



Com Sistema:



Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

5.3 DETERMINAÇÃO DOS TEMPOS DE CADA ROTINA

Este tópico destina-se a análise dos tempos cronometrados que leva cada rotina com sistema informatizado e sem sistema informatizado.

5.3.1 Renovações

Quadro 4 - Renovações

OPERAÇÃO	Sem sistema (min)	Com sistema (min)
Localizar apólices dos segurados no arquivo	180,00	
Separar apólices por corretor	21,70	
Organizar apólices por ordem de vencimento	26,11	
Imprimir relatório de renovações no sistema		4,00
Imprimir relatório de renovações disponível no site da Seguradora	13,56	13,56
Conferir relatório da Seguradora com controle de renovações	15,36	
Conferir relatório da Seguradora com relatório do sistema		10,05
TOTAL	256,73	27,61

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela aborda os tempos considerando-se o fluxo efetuado em uma empresa com sistema e outra sem sistema. Para o fluxo sem sistema percebe-se que o tempo total das operações equivale a 256,73 minutos. Nota-se que por falta de sistema a quantidade de operações se torna mais ampla resultando em um tempo total maior. Já para o fluxo com sistema o tempo total das operações necessárias equivale a 27,61 minutos. Podemos, então, observar que em função da utilização do sistema algumas operações são eliminadas do fluxo, em função disso reduzindo-se o tempo total para operação dessa rotina.

5.3.2 Atendimento ao Segurado

Quadro 5 - Atendimento ao segurado

OPERAÇÃO	Sem sistema (min)	Com sistema (min)
Perguntar nome do segurado	0,05	0,05
Localizar apólice no arquivo para identificar a Seguradora	4,00	
Entrar no site da seguradora	0,50	
Consultar informação no site da seguradora	2,00	
Consultar informação no sistema		1,00
TOTAL	6,55	1,05

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela aborda os tempos cronometrados para as operações da rotina de Atendimento aos clientes, apresentando o fluxo de uma empresa sem sistema e outra com sistema. Pode-se verificar que o fluxo sem sistema apresenta três operações a mais do que o fluxo com sistema, resultando em um tempo total de 6,55 minutos para a execução dessa rotina. O fluxo com sistema demonstra que necessita de apenas duas operações para execução da mesma rotina resultando em um tempo total de 1,05 minutos.

5.3.3 Sinistro Simples

Quadro 6 - Sinistro simples

OPERAÇÃO	Sem sistema (min)	Com sistema (min)
Perguntar nome do segurado	0,05	0,05
Localizar apólice no arquivo para identificar a Seguradora	4,00	
Localizar apólice no sistema informando placa/cpf/nome do segurado		1,00
Ligar no 0800 da Seguradora	0,50	0,50
Fazer abertura de sinistro	14,00	14,00
TOTAL	18,55	15,55

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela aborda os tempos calculados para as operações da rotina de Sinistro Simples, apresentando o fluxo de uma empresa sem sistema e outra com sistema. De acordo com a análise das operações pode-se verificar que os dois modelos necessitam de quatro procedimentos de operações, entretanto essas

operações apresentam tempos diferentes. O fluxo sem sistema apresentando um tempo total de 18,55 minutos para realização das operações e o fluxo com sistema 15,55 minutos.

5.3.4 Sinistro Frota

Quadro 7 - Sinistro frota

OPERAÇÃO	Sem sistema (min)	Com sistema (min)
Perguntar nome do segurado e placa do veículo	0,05	0,05
Localizar apólice frota no arquivo para identificar a Seguradora	5,45	
Consultar na apólice frota nº do item através da placa	4,23	
Localizar apólice frota no sistema para identificar a Seguradora		1,00
Ligar no 0800 da Seguradora	0,50	0,50
Fazer abertura do sinistro	14,00	14,00
TOTAL	24,23	15,55

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela aborda os tempos cronometrados das operações da rotina de Sinistro Frota, para análise e comparação do fluxo de uma empresa sem sistema e outra com sistema. Percebe-se que para realizar a rotina sem sistema o tempo total equivale há 24,23 minutos, enquanto que com sistema a rotina seria realizada em 15,55 minutos. Nota-se que a mesma função quando feita com sistema gera uma economia de 8,68 minutos e uma operação a menos a ser cumprida.

5.3.5 Contratos

Quadro 8 - Contratos

OPERAÇÃO	Sem sistema (min)	Com sistema (min)
Receber apólices através do correio	0,00	0,00
Cadastrar apólice no sistema		2,05
Entrar no site de cada Seguradora	0,50	
Imprimir 2ª via da apólice	0,70	
Anexar apólice na proposta de seguro	1,05	
Anotar apólice no controle de renovações	0,45	0,45
Cadastrar apólice na planilha de controle de comissões	4,70	4,70
Cadastrar apólice na planilha de controle de entregas	4,17	4,17
Arquivar 2ª via da apólice	3,13	
Entregar apólice original ao segurado	0,00	0,00
TOTAL	14,70	11,37

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela aborda os tempos das operações que geram a rotina de Contratos de uma empresa com sistema informatizado e sem sistema informatizado. A partir dos tempos cronometrados percebe-se que a rotina quando efetuada sem sistema demanda um tempo total de 14,70 minutos havendo o procedimento de sete operações para conclusão dessa rotina. A rotina quando efetuada com sistema, demanda um tempo total de 11,37 minutos com o procedimento de apenas quatro operações.

5.4 COMPARAÇÃO DOS TEMPOS

Este tópico destina-se a comparação dos tempos das rotinas cronometradas em uma empresa com sistema informatizado e outra sem sistema informatizado.

Quadro 9 - Comparação dos tempos

Principais Operações	Sem sistema	Com sistema
Renovação	256,73 min	27,61 min
Atendimento ao Cliente	6,55 min	1,05 min
Sinistro Simples	18,55 min	15,55 min
Sinistro Frota	24,23 min	15,55 min
Contratos	14,70 min	11,37 min

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

O quadro apresentado demonstra um resumo das principais rotinas de operações dentro de uma empresa de corretagem de seguros, fazendo uma comparação da demanda dos tempos calculados em uma empresa com sistema e outra sem sistema. Torna-se bastante visível que a empresa com sistema possui uma demanda muito menor dos tempos de operações, enquanto que a empresa sem sistema passa a maior parte do tempo executando operações. Com isso podemos concluir que a empresa sem sistema passa a maior parte do tempo em função das operações internas, enquanto que a empresa com sistema faz as mesmas operações em tempo mais ágil e o restante do tempo estará disponível para desenvolver novos projetos, divulgação da empresa, novos clientes entre outros.

5.5 ANÁLISE DA CAPACIDADE

Este tópico destina-se a análise da capacidade mensal dos tempos de cada rotina em uma empresa com sistema informatizado e outra sem sistema informatizado

O quadro 10 a seguir demonstrará os tempos de capacidade mensal de cada rotina de uma empresa que não possui sistema informatizado, levando em consideração as principais rotinas que sofreriam mudanças com a utilização de um sistema.

Quadro 10 - Capacidade das rotinas

Capacidade Mensal - Sem Sistema					
Rotina	Frequência	Quantidade	Tempo da Operação (min)	Dias/Mês	Tempo total da Operação (min)
Renovação	Mensalmente	1	256,73	1	256,73
Atendimento ao segurado	Diariamente	24	6,55	21	3.301,20
Sinistro Simples	Semanalmente	3	18,55	4	222,60
Sinistro Frota	Semanalmente	2	24,23	4	193,84
Contratos	Diariamente	23	14,70	21	7.100,10
TOTAL(min):					11.074,47
TOTAL(h):					184,57

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

O quadro anterior foi desenvolvido analisando as principais rotinas que apresentam maior demanda do tempo dos profissionais de uma empresa de corretagem de seguros. Na primeira etapa foi preciso observar a frequência de cada rotina dentro da organização. A segunda etapa foi analisar quantas vezes a mesma rotina seria desenvolvida dentro da frequência identificada. A terceira etapa foi cronometrar o tempo que o profissional levaria para desenvolver cada rotina. A quarta etapa foi verificar quantas vezes cada rotina seria desenvolvida no mês. E por fim a última etapa foi calcular o tempo total das rotinas no mês.

Através dessa tabela foi possível analisar que para executar todas as rotinas necessárias sem sistema a empresa levaria 11.074,47 minutos, ou, 184,57 horas no mês. Sendo que a capacidade de carga horária de trabalho no mês é 184,80 horas o profissional teria 0,23 horas no mês para aumentar a carteira de clientes e promover melhorias para a empresa. Portanto, a maior parte do tempo da empresa sem sistema está destinada a execução de operações.

A tabela do quadro 11 a seguir demonstrará os tempos de capacidade mensal de cada rotina de uma empresa que possui sistema informatizado, levando em consideração as principais rotinas que sofreriam mudanças sem a utilização de um sistema.

Quadro 11 - Capacidade das rotinas

Capacidade Mensal - Com Sistema					
Rotina	Frequência	Quantidade	Tempo da Operação (min)	Dias/Mês	Tempo total da Operação (min)
Renovação	Mensalmente	1	27,61	1	27,61
Atendimento ao segurado	Diariamente	24	1,05	21	529,20
Sinistro Simples	Semanalmente	3	15,55	4	186,60
Sinistro Frota	Semanalmente	2	15,55	4	124,40
Contratos	Diariamente	23	11,37	21	5.491,71
TOTAL(min):					6.359,52
TOTAL(h):					105,99

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela abordada foi desenvolvida com objetivo de comparação com o quadro 10 anteriormente abordado. O método utilizado para o desenvolvimento dessa tabela foi o mesmo da tabela anterior. A primeira etapa foi observar qual a frequência de cada rotina dentro da organização. A segunda etapa foi observar quantas vezes a mesma rotina seria desenvolvida dentro da frequência identificada. A terceira etapa foi cronometrar o tempo que o profissional levaria para desenvolver cada rotina. A quarta etapa foi verificar quantas vezes cada rotina seria desenvolvida no mês. E por fim a última etapa foi calcular o tempo total das rotinas no mês.

Através dessa tabela foi possível analisar que para executar todas as rotinas necessárias com sistema a empresa levaria 6.359,52 minutos, ou, 105,99 horas no mês. Sendo que a capacidade de carga horária de trabalho no mês é de 184,80 horas, o profissional teria 78,81 horas no mês para buscar novos clientes ou melhorias para a empresa. Desta forma nota-se que a empresa com sistema executa todos os procedimentos que a empresa sem sistema executada, porém com mais agilidade, desta forma utilizam o resto do tempo disponível para o desenvolvimento de novos projetos, divulgação da empresa, busca com novos clientes entre outros métodos para busca da melhoria contínua da organização.

5.6 ANÁLISE DO ATENDIMENTO

Este tópico destina-se a análise do atendimento prestado em uma empresa com sistema informatizado e outra sem sistema informatizado.

O quadro 12 a seguir demonstrará a capacidade do atendimento de cada rotina de uma empresa que não possui sistema informatizado, levando em consideração as principais rotinas que sofreriam mudanças com a utilização de um sistema.

Quadro 12 - Análise do atendimento

Capacidade Mensal - Sem Sistema							
Rotina	Frequência	Quantidade	Tempo da Operação (min)	Dias/Mês	Tempo total da Operação (min)	Tempo total da Operação (h)	Tempo total da Operação (h/rotina)
Renovação	Mensalmente	1	256,73	1	256,73	4,28	4,28
Atendimento ao segurado	Diariamente	24	6,55	21	3.301,20	55,02	2,29
Sinistro Simples	Semanalmente	3	18,55	4	222,60	3,71	1,24
Sinistro Frota	Semanalmente	2	24,23	4	193,84	3,23	1,62
Contratos	Diariamente	23	14,70	21	7.100,10	118,34	5,15
TOTAL:					11.074,47	184,57	14,57

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela abordada foi desenvolvida com o objetivo de analisar o tempo médio de atendimento que leva cada rotina de uma empresa que não possui sistema informatizado. Após o tempo cronometrado de cada rotina, foi possível calcular o tempo de atendimento fornecido. A metodologia para cálculo utilizada foi a seguinte: A primeira etapa foi dividir o tempo total da operação (min) por 60 para obter-se o tempo total da operação (h); a segunda etapa foi dividir o tempo total da operação (h) pela quantidade de rotinas desenvolvidas no mês. A partir de então foi alcançado o tempo total da operação (h/rotina).

Analisando os resultados observa-se que o tempo total de operações chega a 184,57 horas no mês ou 8,78 horas por dia. Levando em consideração que a carga horária do trabalhador é de 8,80 horas por dia, podemos concluir que o funcionário passa a maior parte do tempo executando operações, desta forma restariam somente 0,12 horas por dia para que o funcionário possa ser melhor qualificado, aprender novos serviços ou até mesmo vender o seu serviço.

O quadro 13 a seguir demonstrará a capacidade do atendimento de cada rotina de uma empresa que possui sistema informatizado, levando em consideração as principais rotinas que sofreriam mudanças sem a utilização de um sistema.

Quadro 13 - Capacidade do Atendimento

Capacidade Mensal - Com Sistema							
Rotina	Frequência	Quantidade	Tempo da Operação (min)	Dias/Mês	Tempo total da Operação (min)	Tempo total da Operação (h)	Tempo total da Operação (h/rotina)
Renovação	Mensalmente	1	27,61	1	27,61	0,46	0,46
Atendimento ao segurado	Diariamente	24	1,05	21	529,20	8,82	0,37
Sinistro Simples	Semanalmente	3	15,55	4	186,60	3,11	1,04
Sinistro Frota	Semanalmente	2	15,55	4	124,40	2,07	1,04
Contratos	Diariamente	23	11,37	21	5.491,71	91,53	3,98
TOTAL:					6.359,52	105,99	6,88

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

A tabela abordada foi desenvolvida com objetivo de comparação com o quadro 12 anteriormente abordado. Após o tempo cronometrado de cada rotina, foi possível calcular o tempo de atendimento fornecido. A metodologia para cálculo utilizada foi a mesma do quadro estudado anteriormente. A primeira etapa foi dividir o tempo total da operação (min) por 60 para obter-se o tempo total da operação (h). A segunda etapa foi dividir o tempo total da operação (h) pela quantidade de rotinas desenvolvidas no mês. A partir de então foi alcançado o tempo total da operação (h/rotina). Analisando os resultados observa-se que o tempo total de operações chega a 105,99 horas no mês ou 5,04 horas por dia. Levando em consideração que a carga horária do trabalhador é de 8,80 horas por dia, podemos concluir que o profissional possui um tempo disponível de 3,76 horas por dia para buscar novos clientes, se qualificar ou até mesmo aprender novos serviços.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É certo que o aumento da competitividade e a informatização não são características exclusivas do mercado segurador, uma vez que qualificar a eficiência e eficácia nas operações internas tornou-se um requisito de sobrevivência. Por esse motivo é muito importante que as empresas estejam sempre inovando seus processos operacionais em busca de melhoria contínua e eficiência na prestação de serviços.

Neste sentido, buscou-se analisar os tempos operacionais das principais rotinas de uma empresa de corretagem de seguros que possui sistema informatizado na organização e outra empresa do mesmo seguimento de mercado que não possui sistema informatizado para operacionalização. Ao analisar os tempos das operações de cada modelo de empresa, cumpriu-se o objetivo geral deste trabalho, sendo que foi possível comprovar que a empresa que teve maior eficiência e agilidade nos procedimentos operacionais foi a empresa com sistema, e ainda, agregando valor a qualificação dos serviços prestados na organização.

Os objetivos referentes à análise dos procedimentos operacionais relacionados às principais rotinas dentro de uma empresa do mercado segurador foram alcançados e confirmados através dos dados coletados dentro dos dois modelos de empresas com cronometragens para posteriormente analisar e comparar os resultados.

Com este estudo, vale reforçar que ao pesquisador agregou conhecimento e principalmente vivenciar duas experiências dentro de duas organizações do mesmo ramo de mercado e também concorrentes que praticam as mesmas rotinas, porém com procedimentos operacionais diferentes. Entretanto, ambas com objetivos em comum que visam a melhor prestação de serviços de seguros. Para as empresas os benefícios foram maiores, pois a partir da análise dos tempos de execução das rotinas operacionais, puderam verificar sua verdadeira posição diante do mercado segurador e assim desenvolver métodos de melhorias para alavancar seu patamar, identificar seus pontos fortes para qualificá-los ainda mais e seus pontos fracos para corrigir os gargalos. Além de tudo, pode ter uma visão de como estão estruturadas.

De modo geral, os processos operacionais da empresa com sistema mostraram-se bastante satisfatórios em relação ao tempo de execução das rotinas estudadas, restando um tempo útil para novos empreendimentos. Esta empresa ficou muito contente com seu resultado, porém afirma estar sempre estudando a concorrência para não enfraquecer sua imagem no mercado como é vista nos dias atuais.

Já para a empresa sem sistema, os resultados não foram satisfatórios devido a muito tempo perdido em operações, ou seja, os profissionais dessa empresa não possuem tempo hábil para reuniões, treinamentos, buscar novos clientes, promover melhorias entre outros inúmeros requisitos que são importantes em qualquer empresa. Na maior parte do tempo, os profissionais se dedicam a procedimentos manuais. Esta empresa não tinha a percepção da capacidade perdida por motivos de operações, a partir dos resultados comparados e analisados foi possível perceber que a empresa não ficou satisfeita com seu resultado diante da concorrência e afirma ter se acomodado com os métodos operacionais que são mantidos iguais a muito tempo. Porém, acima de ser parcialmente demorada nas operações internas, a empresa consegue cumprir todos os seus deveres do dia com extrema confiabilidade no serviço, não deixando de oferecer um serviço qualificado.

Entretanto foram observados nos dois modelos de empresas pontos fracos, a qual convém descrever: Na empresa com sistema foi identificado que a organização não executa nenhum método para reduzir as despesas administrativas, ausência de organogramas para facilitar o entendimento da organização em geral e atividades centradas em apenas um colaborador. Na empresa sem sistema o principal ponto fraco, identificado logo de início, foi a falta de interesse em inovar os procedimentos operacionais que vem sendo mantidos no mesmo padrão por muito tempo, despesas muito altas com materiais de escritório e acumulação de documentos desnecessários que geram desconforto e trabalho redobrado aos colaboradores.

Portanto, cabem as empresas, agora, analisar seus pontos fracos encontrados neste estudo, para optar por métodos de melhoria para contribuir com a busca contínua pela qualificação dos procedimentos operacionais, além de ter uma organização mais eficaz, poderá oferecer ao seu cliente um serviço com maior segurança, confiabilidade e agilidade em suas operações.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. **Serviços ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ARANTES, Nélcio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERALDI, Lairce Castanhera; ESCRIVÃO FILHO Edmundo. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 46-50, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000100005&lang=pt>. Acesso em: 13 Jun. 2013.

BRASIL. **Código Civil**. Disponível Em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso Em: 13 Jun. 2013.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo. **Controles na produção**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert; AQUILANO, Nicholas J. . **Administração da produção para a vantagem competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COOPER, Donald R. SCHINDLER; Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços : uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FENASEG. **Atividade seguradora no Brasil: fundamentos, história, regulamentação e prática**. Rio de Janeiro: FENASEG, 2004.

FILHO, Tupanangyr Gomes. **Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos**. 1995. Tese. Departamento de Engenharia de Produção da E.P.U.S.P. São Paulo, 1995.

GAITHER, Norman. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

GOMES FILHO, Tupanangyr; BRUNSTEIN, Israel. **Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos**

empreendimentos. **Revista Gestão e Produção**, v. 2, n. 1, São Carlos 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1995000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 Jun. 2013

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**, n. 34, p. 63-81. São Paulo, 1994. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000100008.pdf>. Acesso em: 09 Jun. 2013

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KARL, Albrecht. **Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LEÃO, Nilvo Silva. **Custos e orçamentos na prestação de serviços**. São Paulo: Nobel, 2004.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Universitária da UFPE, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

_____. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUNIZ JUNIOR, Jorge et al. **Administração da Produção**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Contrato de seguro: interpretação doutrinária e jurisprudencial**. Campinas: LZN, 2002.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 7. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1980.

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3. Ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PLOSSL, George W. **Administração da Produção, como as empresas podem aperfeiçoar suas operações para tornarem-se competitivas e rentáveis**. São Paulo: Makron Koos, 1993.

PORTER, M.E.. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Londres: Macmillan Press, 1990.

REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. 2. ed. Brasília: Senac – DF, 2008.

MERTENS, Roberto S. Kahlmeyer et al. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SARIAN, G. **Visão Estratégica de Serviços: Estudo de um Projeto Piloto para uma Loja de Atendimento aos Corretores de Seguros**. São Paulo: EPUSP, 1993.

SIQUEIRA, Alexis Cavicchini Teixeira de. **A história dos seguros no Brasil, 1808-2008**. Rio de Janeiro: COP, 2008.

TÔRRES, Arnaldo Pinheiros; CAETANO, Marcello. **Ensaio sobre o contrato de seguros**. Porto: Sequeira, 1939.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.